Groupement de Recherches Economiques et Sociales
http://www.gres-so.org

IFReDE & LEREPS — Université Montesquieu-Bordeaux 4 — Université des Sciences Sociales Toulouse 1

Cahiers du GRES

Une compréhension institutionnaliste de la proximité organisationnelle: le cas d'EADS

Damien TALBOT

E3i,
IFReDE-GRES

Université Montesquieu-Bordeaux IV
Avenue Léon Duguit

33 608 Pessac Cedex

talbot@u-bordeaux4.fr

Cahier n° 2005 - 22

Novembre 2005

Une compréhension institutionnaliste de la proximité organisationnelle : le cas d'EADS

Résumé

L'article propose de procéder à un travail de définition de la dimension a-spatiale de la proximité en adoptant une perspective institutionnaliste. Dans une première partie, nous distinguons proximité institutionnelle et proximité organisationnelle pour rendre compte de cette dimension. Suivant la distinction proposée par Commons entre institution et organisation, la proximité organisationnelle est comprise comme une forme particulière de proximité institutionnelle. Elle consiste pour des acteurs a priori hétérogènes à intégrer la structure de pouvoir et à accéder à la mémoire de l'organisation. Dans une second partie, nous donnons une qualification concrète à la proximité organisationnelle en examinant comment le groupe EADS crée en 2000 construit une telle proximité entre ses diverses unités, appartenant il y a encore peu de temps à trois firmes distinctes.

Mots-clé : institutionnalisme américain, proximité institutionnelle, proximité organisationnelle, EADS

Organisational proximity: an institutionalist point of view

The case of EADS

Abstract

This article proposes a definition of the a-spatial dimension of the proximity by adopting institutionalism point of view. In a first part, we distinguish institutional proximity and organisational proximity. According to the distinction suggested by Commons between institution and organization, the organisational proximity is understood like a particular form of institutional proximity. The heterogeneous actors who share this organizational proximity must integrate structure of power and can reach memory of the organization. In a second part, we examine how the new firm EADS built such proximity between its units, belonging still little time ago at three distinct firms.

Keywords: American institutionalism, institutional proximity, organizational proximity, EADS

JEL : L29, L62, R39

Introduction

L'objet de cette contribution est de procéder à un travail de qualification de l'une des formes de proximité retenue par une partie des auteurs du groupe de recherche « Dynamiques de Proximité[1] », en l'occurrence la proximité organisationnelle. Derrière cette notion de « proximité » se sont regroupés quelques chercheurs qui souhaitent aborder le rôle de l'espace dans la coordination, en lui octroyant une dimension sociale fondatrice qui permet de le saisir davantage comme une construction active de relations que comme un "réceptacle neutre et uniforme" des stratégies des acteurs (Dupuy et Gilly, 1996). Vient en effet se superposer à l'espace concret des actions collectives qui transforment le contexte purement physique en un espace construit par les hommes. Alors, au fil des interactions, l'espace se transforme, évolue, se construit ; loin d'être un simple contexte fonctionnel, il devient un objet de mémoire composé du nom de cet espace, de ses limites physiques, de son histoire, de son patrimoine, de ses modes de vie, de personnes, etc. Cet objet de mémoire constitue dès lors un référent cognitif, intervenant dans le processus de construction (destruction) des identités dans le sens où il est une composante essentielle du rapport aux autres (Pecqueur, 1997). Ce n'est pas tant l'espace physique objectif auquel nous faisons référence ici, mais plutôt l'idée que les individus s'en font, la représentation mentale de celui-ci qui peut éventuellement être partagée et devenir ainsi une référence commune. C'est sur cette conception d'un espace référence que se fonde la définition de la proximité géographique. Elle aborde la question des conditions objectives de localisation (Pecqueur et Zimmermann, 2004) et traduit la distance géographique entre deux entités pondérée par les moyens de transport et par le jugement des individus sur la nature d'une telle distance (Rallet et Torre, 2004). La proximité géographique est donc doublement relative (Torre et Filippi, 2005) : relative car la distance est pondérée par le temps et les coûts de transports ; relative car la distance qui sépare des individus, des organisations ou des villes est aussi une représentation, un jugement conduisant à se situer de façon binaire « près de » ou « loin de ». Il ne s'agit pas ici d'affirmer que le partage d'un même espace géographique induit nécessairement des relations entre acteur, mais que la proximité géographique peut les faciliter, ou au contraire être une source de conflits, sur le plan matériel par les fréquents face à face qu'il autorise et sur le plan immatériel par le partage d'une référence commune (ici un lieu).

Toutefois, le partage de cet espace physique ne suffit pas à expliquer le passage d'une co-localisation à une coordination entre acteurs : il est indispensable que ces derniers fassent appel à une autre forme de proximité. Si l'acteur est situé dans un espace géographique, il est tout autant dans un espace social, ce qui lui permet d'être « *à la fois présent et actif ici et ailleurs grâce aux technologies de la communication et aux voyages* » (Rallet et Torre, 2004, p. 25). Il est alors possible d'être « proche » de quelqu'un de géographiquement éloigné, à l'instar d'établissements répartis sur différents sites et appartenant à un même groupe. Reste à définir cette dimension a-spatiale de la proximité. C'est à la définition même et à la qualification concrète de cette catégorie de proximité que s'attache ce travail. Dans une perspective institutionnaliste, nous distinguerons la proximité institutionnelle et de la proximité organisationnelle pour rendre compte de cette dimension. Pour ce faire, nous mobiliserons la distinction réalisée par Commons (1934) entre institution et organisation. Une fois ces définitions posées, nous examinerons comment un groupe (EADS[2]) récemment crée

[1] Pour les publications les plus récentes sur ce point, le lecteur peut se référer à Gilly et Torre (2000), Dupuy et Burmeister (2003) ou encore Pecqueur et Zimmermann (2004).

[2] European Aeronautic Defence and Space Company. Une part importante de ces éléments provient des résultats d'un contrat de recherche auquel nous avons contribué (Bécue *et al.,* 2005).

(en 2000) construit une telle proximité organisationnelle entre ses diverses unités, appartenant il y a encore peu de temps à trois firmes distinctes, Aerospatiale-Matra pour la partie française, Dasa (Daimler Chrysler) pour la partie allemande et Casa pour la partie espagnole.

I - Une définition institutionnaliste de la proximité organisationnelle

Si la définition de la proximité géographique fait l'objet d'un large consensus au sein des chercheurs qui composent le groupe « Dynamiques de Proximité », il n'en est pas de même du versant relationnel de ce concept. Un premier courant qualifié d'interactionniste[3] se limite à deux formes de proximité (géographique, organisée), tandis qu'un second d'inspiration institutionnaliste (au sens large du terme) décline la proximité en trois composantes (géographique, institutionnelle, organisationnelle) (Gilly et Lung, 2004). Le premier courant, actuellement dominant au sein du groupe de chercheurs « Dynamiques de proximité », définit la proximité organisée comme la capacité qu'offre une organisation de faire interagir ses membres. Cette capacité est le résultat d'une logique d'appartenance qui traduit le fait que les membres d'une organisation interagissent grâce à l'existence de routines et d'une logique de similitude qui exprime la communauté de croyances et de savoirs que lie les participants (Rallet et Torre, 2004). Cette définition présente l'inconvénient à nos yeux de ne pas épuiser, sans toutefois occulter, l'influence des objets sociaux collectifs que sont les institutions. En ne les intégrant pas d'emblée, le risque est important de sous estimer leur rôle, de ne pas comprendre le sens d'un ordre social réduit à un ensemble d'interactions interindividuelles désincarnées des habitudes collectives qui les sous-tendent. Si l'on admet que l'action humaine n'est pas que fonctionnelle (survie, reproduction, etc.), alors son sens est à trouver dans le poids du collectif, de l'histoire, des apprentissages, des pouvoirs, des relations de confiance, des valeurs, etc. L'enjeu n'est donc pas de faire appel ponctuellement au « contexte institutionnel » comme un facteur « sociologique » parmi d'autres facteurs, de réduire l'institution a un signal qui autorise la construction d'anticipations. De même que les chercheurs du groupe se sont rassemblés autour de la nécessité d'endogénéiser l'espace dans la théorie économique, nous plaidons pour une endogénéisation des institutions : il s'agit de débuter l'analyse des comportements par l'affirmation du rôle des institutions sur ceux-ci, sans déterminisme aucun puisque l'intentionnalité des agents est affirmée, leur volonté s'exerçant bien mais dans un champ des possibilités institutionnellement définis. Autrement dit, nous affirmons avec Hodgson (2000) que les institutions ne sont pas extérieures aux individus qui les portent. C'est pourquoi nous distinguons, au côté de la proximité géographique, une proximité institutionnelle *et* une proximité organisationnelle. Définir ces deux dernières notions requiert au préalable d'éclaircir les concepts d'institution et d'organisation.

1.1. - Proximité institutionnelle : contrainte et ressource pour l'action

Selon Pecqueur et Zimmermann (2004) la notion de proximité « *correspond à une capacité d'agents qui la partagent à se coordonner* » (p. 25). Dans ses déclinaisons spatiales et non

[3] Pour une discussion sur les différences entre les approches individualiste, holiste et interactionniste, *cf.* par exemple Grossetti et Fillipi (2004). Ces auteurs expliquent que le point commun des travaux interactionnistes est de rejeter la figure de l'agent représentatif au profit d'un agent qui tient compte dans son action du comportement des autres agents avec lesquels il entretient des liens directs.

spatiales, elle cherche à rendre compte des conditions nécessaires à la coordination des agents. Elle est tout à la fois une contrainte (limites spatiales, limites culturelles à la coopération, externalités négatives) et un potentiel qui peut faciliter des coordinations, d'abord ponctuelles, puis parfois plus régulières et plus intenses. Ces relations peu à peu renouvelées génèrent progressivement des avantages accessibles aux participants, comme autant de ressources pour l'action.

Il est frappant de constater la similitude de cette définition de la proximité avec la définition de l'institution donnée par Commons qui y voit, lui aussi, une contrainte et une ressource pour l'action en réponse à l'incertitude inhérente à celle-ci. Cette incertitude résulte de quatre sources d'erreurs (Rivaud-Danset, 1998) : l'objectivité du monde n'est pas observable ; le futur n'est pas correctement inféré ; les conséquences de nos propres actions nous sont partiellement inconnues ; nous n'exécutons pas nos actions exactement comme nous nous le représentons. La réponse humaine à cette incertitude consiste notamment à répéter certains comportements dont les conséquences futures sont plus ou moins connues, ayant été déjà observées. La répétition présente en outre l'avantage de réduire la recherche d'information et le besoin d'analyse de la situation qui précédent toute action. Ainsi, face à un monde incertain et complexe, l'homme se crée des habitudes rendant ses anticipations plus sûres, ses propres habitudes individuelles dérivant des habitudes collectives qui, comme les coutumes, exercent une pression sociale sur les individus qui auront tendance à s'y conformer.

Ces comportements répétitifs lorsqu'ils sont collectifs et stabilisés sont alors qualifiés d'institution par les institutionnalistes américains qui, comme Commons (1931), privilégient la dimension action dans leur analyse[4]. Si l'on adopte une perspective pragmatique qui rejette le dualisme cartésien entre corps et esprit, l'action apparaît comme indissociable du niveau cognitif qui lui donne sens. Et inversement, la fonction de la pensée est de créer des « habitudes d'action » (Grinberg, 2001). La compréhension de l'action humaine suppose alors d'articuler les représentations et les comportements : l'action pour Commons est une opinion en action (Bazzoli et Dutraive, 2002), cette opinion individuelle étant pour partie façonnée par les opinions collectives, par l'histoire de l'acteur et par ses représentations du futur. Comprendre le sens de l'action d'un acteur économique, toujours singulier, suppose de s'attarder sur les caractéristiques essentielles de cette opinion.

Dit autrement, les institutions apparaissent comme orientées vers une fin. En ce sens elles sont artificielles, profondément humaines, encastrées dans une social-historicité selon les termes de Jullien (2004). Comme les actions collectives ne sont ni neutres ni objectives, mais instituées, elles sont construites en fonction des finalités et doivent d'être examinées en référence à ces mêmes fins. Commons introduit le concept de futurité (*futurity*) dans son analyse pour révéler l'importance de la question des finalités. Gislain (2002) explique que, selon Commons, les hommes vivent dans le futur et agissent dans le présent. Leurs actions sont fonction de leurs hypothèses habituelles concernant les conséquences futures de leurs actions présentes. La futurité se définit alors comme une représentation d'un but à atteindre dans le futur par les actions présentes, parmi les futurs possibles. C'est un devenir commun plus ou moins sécurisé et structuré collectivement, composé de significations et de règles de conduites permettant à chacun de s'inscrire dans le projet commun (Gislain, 2003). Cette

[4] Certains institutionnalistes américains insistent plus sur la dimension cognitive des institutions. C'est le cas de Veblen qui développe largement dans ses travaux la notion d'habitudes de pensée, les institutions naissant d'un processus adaptatif de sélection de ces habitudes mentales, devenus par là même prédominantes (Bazzoli et Dutraive, 2002).

futurité est perpétuellement actualisée par les acteurs. Elle est le sujet de conflits, de processus de négociation, de compromis temporaires, de construction d'accords transitoires pour continuer à vivre ensemble dans un projet durable. Dés lors, Gislain définit les institutions, suivant en cela Commons (1934), comme « *des actions collectives qui construisent et contrôlent, sans les déterminer totalement, les actions individuelles* » (2003, p. 14), actions collectives inscrites dans une futurité. Les institutions sont donc à la fois des contraintes et des ressources pour l'action (Corei, 1995).

Le terme de proximité institutionnelle désigne alors le fait pour un groupe d'individus de partager et de se conformer à un ensemble d'institutions. De la même façon que l'on partage un espace physique construit, les agents partagent un espace social composé d'institutions dont l'adoption, qui résulte tout autant de la volonté de l'individu que des rapports de pouvoir existants, conduit à formation d'un monde commun. Tant que ces agents agissent seuls, ils n'ont nul besoin de mobiliser cette proximité, même si leur action reste instituée. Par contre, dès qu'ils cherchent à interagir, la ressource latente que constitue la proximité institutionnelle est activée car on ne peut agir avec autrui sans partager un minimum de représentations, un langage et se conformer à un minimum d'usages, de coutumes, de règles, de routines, etc. Cette proximité institutionnelle contraint et libère à la fois l'action de l'individu.

Elle contraint l'action car :

- elle marque les limites d'un espace possible de coordination au-delà duquel l'action collective est impossible. Rappelons que pour les auteurs de la proximité, les agents sont *situés* dans un espace géographique mais aussi dans un faisceau d'interrelations qui conditionnent leurs activités productives, commerciales, d'innovation, etc. (Pecqueur et Zimmermann, 2004). Stipuler l'agent comme *situé* permet de restreindre son potentiel d'interaction à son environnement de proximités, de définir son voisinage social, de délimiter l'aire d'influence des institutions ;
- au sein de cet espace possible de coordination, l'action est aussi contrainte dans sa forme. Se conformer à des institutions s'est aussi adopter des comportements attendus : elles peuvent alors se comprendre comme des prescriptions sociales. Autrement dit, ces actions collectives orientées vers des fins sont une expression des rapports de pouvoir existant entre les individus. Concrètement, un agent peut légitimement exercer une domination en créant et en imposant par exemple ses propres règles et objectifs à autrui (pensons au cas de l'autorité dirigeante et de ses salariés).

L'action est libérée par la réduction de l'incertitude qui lui est inhérente. Cette réduction a une triple origine : l'homogénéisation des comportements circonscrits et prescrits que nous venons d'évoquer, la subjectivité des institutions, la régulation des conflits. En effet :

- les institutions, comme autant de repères, établissent des modèles : en bornant les comportements, elles rendent ces derniers plus semblables et donc plus prévisibles même si des problèmes d'interprétation peuvent se poser. Ainsi la proximité institutionnelle favorise le bon pronostic du comportement stabilisé d'autrui ;
- les institutions partagées sont subjectives, elles sont donc porteuses de sens car orientées vers une fin, de valeurs, voire d'engagements réduisant l'incertitude. Il s'agit là d'une vision positive de leur finalité, les acteurs les mobilisant non seulement pour satisfaire leurs intérêts individuels ou collectifs, mais aussi parce qu'elles leur semblent justes ;

- une action contrainte dans son étendue et dans sa forme, des comportements donc plus semblables auxquels s'ajoutent le fait que les institutions fonctionnent comme des filtres n'autorisant le traitement que des informations considérées comme acceptables par les acteurs sont autant de facteurs de réduction temporaire des conflits. Le passage de divers compromis fondant l'action collective devient alors possible. Ces compromis portent notamment sur la compréhension des problèmes existants et sur la façon de les résoudre en vue d'atteindre un but commun.

Ainsi, dans un monde moins incertain du fait de l'existence d'institutions, des relations délimitées et orientées deviennent possibles entre de multiples individus. Il en est ainsi de l'organisation qui constitue, au côté des coutumes, des habitudes, des règles juridiques ou morales, etc., une manifestation concrète des institutions.

1.2. La proximité organisationnelle : une forme particulière de proximité institutionnelle

La proximité organisationnelle "*lie les agents participant à une activité finalisée dans le cadre d'une structure particulière. (...) La proximité organisationnelle se déploie à l'intérieur des organisations (firmes, établissements, etc.) et, le cas échéant, entre organisations liées par un rapport de dépendance ou d'interdépendance économique ou financière (entre sociétés membres d'un groupe industriel ou financier, au sein d'un réseau, etc.)*" (Kirat et Lung, 1995, p. 213). Ainsi, l'individu qui intègre une organisation partage de fait une proximité organisationnelle avec l'ensemble des membres. Suivant la distinction opérée par Commons (1934) entre institution et organisation, nous comprenons la proximité organisationnelle comme une forme de proximité institutionnelle. Il s'agit toujours de partager un espace social qui prend cette fois-ci une forme concrète observable par tous (à la différence par exemple d'une coutume), celle d'une organisation comprise comme des atomes de sociétés humaines (Grinberg, 2001).

Cet espace social concret possède des caractéristiques qui en font une institution particulière. Une organisation renvoie à des comportements collectifs avec un but commun explicite qui résulte d'un compromis, encadrés par des règles de fonctionnement et par un « gouvernement » propre qui exerce le pouvoir. Les organisations sont des institutions productrices de règles d'au moins deux types (Bazzoli et Dutraive, 2002) : des règles qui assurent la régulation des conflits et qui permettent l'exercice légitime du pouvoir dans cette institution dotée d'une structure de pouvoir qu'est l'organisation ; des règles qui permettent aux membres de l'organisation de réaliser leurs apprentissages afin de résoudre divers problèmes (productifs dans le cas d'une firme) et ainsi de remplir les objectifs fixés par les détenteurs du pouvoir. Dans une perspective institutionnaliste, l'organisation, à l'instar des entreprises, devient un lieu de production et d'activation de règles qui assurent une coordination de nature politique, répondant à la problématique de la conformité et de la légitimité des actions des participants, et cognitive, répondant à la problématique de l'efficacité de leurs actions individuelles et collectives.

Sur le plan politique, Bazzoli et Dutraive (2002) caractérisent les organisations, au regard des institutions, de la façon suivante :

- pour exister, une organisation doit avoir une constitution juridique qui se définit par rapport aux buts de l'institution créée et exprime les relations de pouvoir et d'autorité.

Elle repose sur des règles[5] externes, des règles de droit qui fondent l'existence légale de l'organisation en déléguant un pouvoir normateur et de mobilisation des ressources à ses représentants, et sur des règles internes, qui organisent l'exercice du pouvoir, définissent les termes de l'appartenance à l'institution et qui permettent la réalisation de l'activité. Une coordination réussie suppose la production et le respect d'un ensemble de règles (négociées, imposées, formelles, informelles) qui sont des contraintes et des modèles d'action, des compromis, des engagements. L'organisation productrice de règles incarne ici matériellement l'institution. De même, la proximité organisationnelle est la matérialisation de la proximité institutionnelle ;

- une organisation, si elle est une structure, est aussi un processus qui permet de produire la volonté, la motivation à participer des membres. Cette motivation est le résultat du désir de chaque individu d'être approuvé par les autres et de l'existence d'une futurité commune aux acteurs, d'une représentation partagée d'objectifs à atteindre grâce aux actions présentes. La question de l'intentionnalité est au cœur de la définition de l'organisation, et plus généralement de l'action collective. Ainsi, partager une proximité organisationnelle est le résultat d'une volonté, d'un acte conscient des acteurs qui y voient une façon de satisfaire leurs intérêts individuels et collectifs dans le champ des possibles défini par les institutions ;
- une organisation est une institution si elle perdure dans le temps, malgré le changement de membres. Cette longévité est bien entendu fonction de la capacité l'organisation à faire évoluer ses règles pour s'adapter. L'organisation comme institution est bien une entité évolutive.

Sur le plan cognitif, des organisations comme les firmes apparaissent, pour utiliser une terminologie évolutionniste, comme des producteurs de routines visant à l'efficacité de l'action. Les routines sont des "*modèles d'interactions qui constituent des solutions efficaces à des problèmes particuliers*" (Dosi et *alii.,* 1990, p. 243). Elles se composent de séquences codées déterminant un enchaînement de décisions et de comportements (Menard, 1994) décrivant ce que doivent être les pratiques individuelles. Ces comportements peuvent notamment prendre la forme de tâtonnements, d'essais et d'erreurs successifs, lorsqu'ils sont orientés vers la recherche d'innovation. Ce sont des habitudes, des institutions qui présentent un caractère très concret et qui stockent un savoir-faire tacite se maintenant dans le temps. Ces routines vont dans le sens d'une réduction de l'incertitude : par leurs caractères mécaniques et automatiques, elles suspendent en effet l'incertitude liée à l'action de l'autre, et apparaissent comme une stabilisation de l'interprétation des règles car elles «*(...) sont un mode de résolution pragmatique d'un problème auquel les règles dont une réponse théorique (...)*» (Reynaud, 2001, p. 64). De même que l'ensemble des institutions, ces solutions à l'incomplétude des règles selon l'expression de Reynaud vont faire l'objet d'un apprentissage de la part des membres de l'organisation. Il existe un processus d'accumulation des connaissances qui correspond à la construction dans l'organisation d'une mémoire composée de routines. Il s'agit d'un processus cumulatif qui a pour finalité la réalisation de nouvelles tâches de manière plus efficace.

[5] Les règles sont des institutions qui présentent la particularité d'être formulées et acceptées (Renault, 1995) par les acteurs qui les appliquent. Elles vont définir les devoirs, les libertés et les droits de chacun, précisant donc ce qu'il est possible de faire et ce qui ne l'est pas. Mais il ne faut pas voir dans ces règles une proscription ou une prescription précise des comportements : les règles guident l'action sans la produire, ce sont en quelque sorte des "théories" de l'action. Elles nécessitent donc une interprétation, c'est-à-dire un accord (un compromis) sur le contenu de l'activité normale (Reynaud, 2001).

Nous définissons alors les organisations comme des institutions dotées de structures de pouvoir qui ont en charge la mise en cohérence des actions individuelles en incitant/veillant à leur conformité aux règles produites ce qui permet leur légitimation (coordination politique), et d'une mémoire composée de routines comprises comme autant de ressources cognitives mobilisées pour cette mise en cohérence et pour atteindre efficacement les objectifs fixés (coordination cognitive). La proximité organisationnelle consistera alors pour des acteurs *a priori* hétérogènes à intégrer la structure de pouvoir et à accéder à la mémoire de l'organisation. Elle est bien une forme particulière de proximité institutionnelle qui consiste, rappelons-le, à se conformer aux institutions, ici en intégrant une structure de pouvoir, et à les partager, ici des règles et des routines.

2 - La proximité organisationnelle au sein d'EADS : entre logique d'arsenal et logique de marché

L'exemple d'un groupe industriel comme EADS peut illustrer notre définition de la proximité organisationnelle. Sur le plan politique, il se compose de liens hiérarchiques entre la société mère, constituant le centre de décision, et ses unités (filiales, sociétés contrôlées minoritairement, etc.). Ces structures, qui découlent des propriétés juridiques, sont les vecteurs des relations financières et patrimoniales, autorisant plus ou moins d'autonomie financière ou stratégique aux unités qui se conforment aux règles édictées par la tête de groupe. Cette dernière régule et contrôle en effet une plus ou moins grande partie des relations internes, entre les unités, et externes, entre les unités et son environnement (fournisseurs, clients, financeurs, etc.). Cette régulation et ce contrôle permet une gestion des conflits stabilisant les anticipations. Il est alors possible de procéder à la définition d'une stratégie, c'est-à-dire d'une futurité, censée provoquer l'adhésion des membres aux projets collectifs. En outre, la société mère a pour fonction de gérer l'allocation des capitaux entre plusieurs activités. Ce rôle d'allocation des capitaux est l'expression du pouvoir de l'équipe dirigeante, eux-mêmes soumis au contrôle des actionnaires qui orientent la stratégie globale du groupe. Sur le plan cognitif, au côté de ces liens financiers vont se nouer des rapports de production, qui eux ne sont plus nécessairement verticaux dans le sens où ils peuvent concerner directement des relations entre unités. Ces rapports résultent des contraintes de la division cognitive du travail au sein du groupe. Cette coordination suppose des mécanismes d'apprentissage ayant pour but la création et l'assimilation de routines.

Pour rendre compte plus précisément des caractéristiques de la proximité organisationnelle qui lie la tête groupe à ses unités, nous distinguons deux périodes qui ponctuent l'histoire de l'industrie aéronautique, principal secteur d'activité d'EADS : la première, du début du XXe siècle jusqu'au milieu des années soixante-dix, voient les relations entre acteurs du secteur régies par un ensemble d'institutions partagées que Muller (1988) a qualifié de logique d'arsenal. Depuis une quarantaine d'années, cette proximité institutionnelle est progressivement remise en cause au profit d'une nouvelle proximité institutionnelle, dite logique de marché. Cela ne signifie pas pour autant que la logique d'arsenal a totalement disparu. Si EADS est l'aboutissement organisationnel concret de l'affirmation de la logique de marché, il n'en reste pas moins que la proximité organisationnelle qui lie les différentes unités d'EADS est aussi le résultat de la persistance de certaines habitudes de comportements qui relèvent d'une logique d'arsenal. Autrement dit, on ne peut décrire la coordination politique et la coordination cognitive à l'œuvre dans EADS sans faire référence aux deux logiques, l'une dominant l'autre.

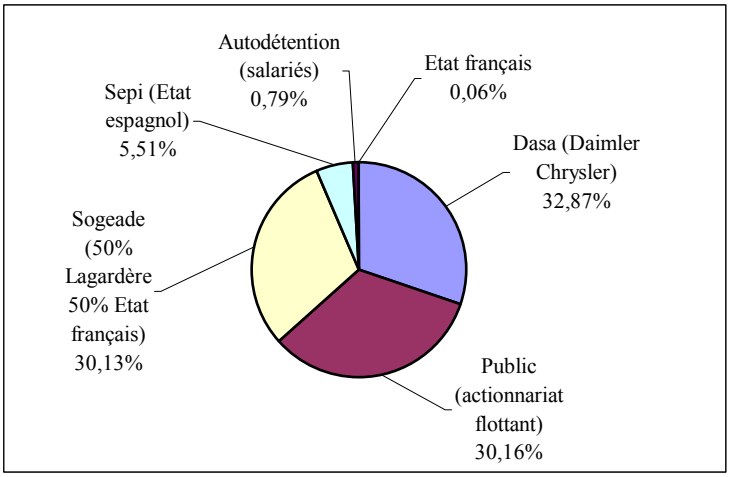
2.1. La proximité organisationnelle au sein d'EADS : la coordination politique

La coordination politique d'EADS présente la particularité de reposer sur une structure bicéphale, conduisant à la désignation de deux présidents, tout en intégrant des Etats dans son actionnariat. Il apparaît en outre que la proximité organisationnelle n'est pas isomorphe, certaines unités disposant de plus ou moins d'autonomie décisionnelle ou étant plus ou moins bien intégrées.

2.1.1. Des Etats actionnaires, une structure bicéphale

Saisir la dimension politique de la coordination du groupe EADS suppose l'examen de son actionnariat, relativement atypique puisqu'il rassemble des acteurs publics et privés, qui plus est de nationalités différentes, dans un secteur traditionnellement peu ouvert aux participations étrangères. Le français Lagardère, l'allemand Daimler Chrysler (tous les deux liés par un pacte jusqu'en 2006) et l'Etat français sont les principaux actionnaires de la nouvelle entité (cf. figure n°1). La présence de ce dernier provient du fait qu'Aerospatiale était initialement un groupe public jusqu'à sa privatisation qui résulte de la fusion avec Matra Hautes Technologies, l'ensemble intégrant EADS en 2000.

Figure n°1 : l'actionnariat d'EADS en 2004



Source : document de référence EADS, 2004.

Ainsi, deux acteurs publics participent à la définition de la stratégie du groupe européen. L'Etat français conserve en outre le contrôle des unités d'EADS qui ont en charge la réalisation des missiles balistiques constitutifs de la force de dissuasion nucléaire française. Autre particularité, la présidence du groupe est bicéphale, co-dirigé par un français et un allemand. A l'échelon inférieur, les cadres dirigeants d'origines françaises sont deux fois plus nombreux que leurs collègues allemands6. Ce partage du pouvoir est le résultat d'un compromis entre trois coalitions nationales d'acteurs, les Allemands, les Français et les Espagnols. Ce compromis fragile, toujours transitoire, est périodiquement remis en cause7.

[6] En 2002, sur 177 cadres dirigeants du groupe, on compte 100 Français pour 50 Allemands (La Tribune, 14 novembre 2002).

[7] Il suffit pour s'en convaincre d'examiner par exemple les luttes d'influences qui ont débuté au premier semestre 2005 pour le renouvellement de l'équipe dirigeante, les actionnaires allemands estimant que leurs

Ces règles internes de coordination sont atypiques de l'institution du capitalisme qu'est le groupe, qui adopte traditionnellement une structure du pouvoir strictement hiérarchique conduisant à la désignation d'un seul individu à sa tête. Il faut voir dans cette exception une traduction organisationnelle concrète de la logique d'arsenal qui perdure dans l'industrie aéronautique européenne malgré une profonde remise en cause entamée dans les années soixante-dix. Les acteurs de l'industrie aéronautique sont porteurs, au moins au départ, de plusieurs représentations et appliquent des règles de coordination issues de leur histoire, dont le partage est constitutif d'une telle proximité institutionnelle. Ainsi, un avion efficient est un avion performant techniquement (à l'exemple du Concorde), l'aspect technologique étant prédominant, tandis que les nécessités commerciales sont reléguées au second plan. L'Etat est l'acteur central de cette industrie pour au moins deux raisons. Premièrement, l'aéronautique est un secteur dit de "frontière technologique" dans lequel tout pays industrialisé se doit de figurer. Dès lors, l'Etat définit une politique technologique afin de conserver, voire de développer, un niveau technique auquel les seules forces d'un marché trop étroit ne peuvent conduire. De plus, ce secteur provoque des retombées bénéfiques à l'ensemble de l'industrie nationale et concourre au prestige national. Deuxièmement, le caractère militaire d'une partie de l'industrie aéronautique conduit l'ensemble de cette dernière à être placé sous tutelle étatique. Finalement, dans une logique d'arsenal, l'industrie aéronautique apparaît comme un outil au service de la préservation de la souveraineté nationale : la présence d'Etats dans l'actionnariat d'EADS et le système de co-présidence franco-allemande ont vocation à permettre à chaque partenaire de peser sur les décisions, d'orienter la stratégie du groupe dans le sens de la préservation de leurs intérêts nationaux essentiels.

L'existence du groupe EADS intégrant partiellement ou en totalité les industries nationales résulte de l'affirmation progressive à partir des années soixante-dix d'un autre ensemble d'institutions (Talbot, 2000), qualifié ici de logique de marché. Dorénavant, dans une telle logique, un programme est perçu comme une réussite si l'appareil se vend. Il faut voir là un basculement des représentations et des habitudes de comportements : la technologie ne doit être utilisée que si elle confère au produit un avantage commercial, et non plus pour elle-même. Toutes les améliorations ont pour objectif d'aboutir à une réduction sensible pour les compagnies aériennes des coûts d'achats, d'exploitation et de maintenance. Dès lors, ce sont les compagnies aériennes qui fixent les caractéristiques et le prix de l'appareil, alors qu'habituellement les Etats nationaux jouaient ce rôle de prescripteur. La famille des Airbus (programme lancé en 1967) est ainsi conçue en respectant cette logique : l'Airbus doit être un appareil simple et peu cher, correspondant aux besoins du marché en termes de qualité, de performance, de délais de livraisons, de coûts d'exploitation, de maintenance et de prix. Au final, le désengagement progressif de l'Etat français de l'actionnariat des entreprises françaises souhaité par les partenaires européens, les coopérations multipartites européennes engagées dès les années soixante et la spécialisation des sites qui en découlent, ouvrent la voie à l'intégration de l'industrie aéronautique européenne. Cette intégration est souhaitée à la fois par les industriels et les pouvoirs publics malgré la réduction du contrôle de leur industrie nationale pour au moins quatre ensemble de raisons : premièrement, faire face aux besoins d'investissements toujours plus importants (en R&D notamment) dans un contexte de réduction des dépenses publiques ; deuxièmement, profiter d'éventuelles synergies technologiques et organisationnelles ; troisièmement, créer un marché domestique européen de taille suffisante permettant l'allongement des séries, tout particulièrement dans les activités

homologues français tentent d'abandonner la structure bicéphale d'EADS pour une présidence unique française. Quelques mois auparavant, les Espagnols ont réclamé un partage plus en leur faveur des responsabilités et une part actionnariale plus importante.

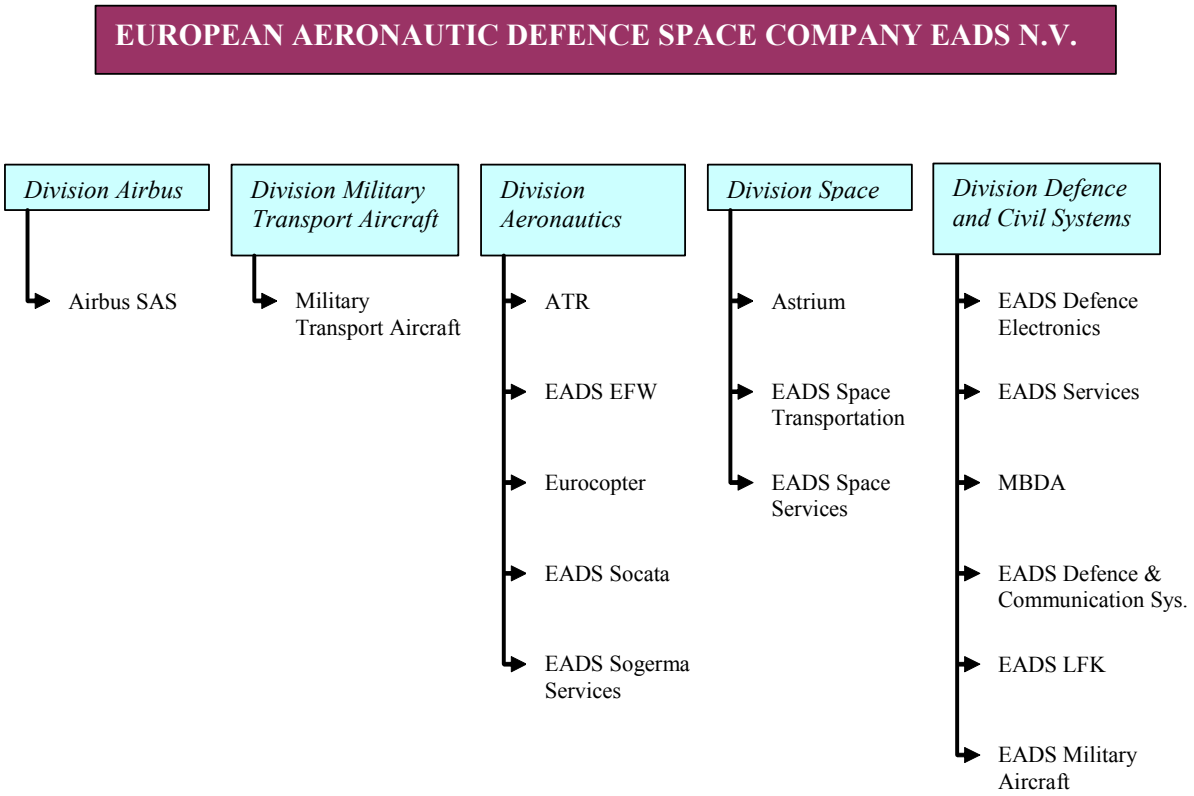
militaires ; quatrièmement, contribuer à la construction européenne et répondre aux mouvements de fusions/acquisitions entre entreprises américaines. Ces hypothèses sur les conséquences espérées de cette intégration, autrement dit sur les finalités de celle-ci, sont constitutives d'une nouvelle futurité commune aux acteurs publics et privés de cette industrie.

Au final, EADS est l'expression concrète de la proximité institutionnelle que constitue la logique de marché : pour les acteurs de cette industrie, le principe d'efficacité économique doit maintenant prévaloir sur la préservation des intérêts strictement nationaux ce qui suppose la création d'une firme intégrée, d'une nouvelle forme de proximité organisationnelle qui lie les acteurs. Mais cette affirmation de la logique de marché ne signifie pas que la logique d'arsenal soit totalement occultée. La structure de pouvoir d'EADS démontre par certains aspects (Etats actionnaires, structure bicéphale) la survivance de cette dernière, la préservation des intérêts nationaux prévalant ponctuellement. La structure organisationnelle est bien le reflet des proximités institutionnelles existantes, l'une dominant l'autre.

2.1.2. Une proximité organisationnelle polymorphe

Le groupe est organisé en cinq divisions, comme le montre l'organigramme suivant (*cf.* figure n°2). Sans intervenir directement dans les activités, EADS NV les coordonnent en fixant des règles et des objectifs, en contrôlant leurs applications et en approuvant les décisions importantes des unités, auxquelles elle offre en outre des services. Les Divisions, plus proches de leurs marchés, ont quant à elle la charge de l'identification des besoins du client et de la définition des solutions en termes de couple technologie-produit et de processus de production.

Figure n 2: l'organigramme simplifié d'EADS en 2004[8]



Source : traitement auteur, à partir du document de référence EADS, 2004.

EADS a été construit tout naturellement autour de l'*ex* GIE Airbus et ce pour plusieurs raisons. Le GIE fut la forme de coopération industrielle et commerciale la plus aboutie en Europe. Aerospatiale, Dasa et Casa ont ainsi appris à travailler ensemble depuis une trentaine d'année au fil des programmes Airbus : l'intégration n'en était que plus facile. Les chances de réussite de la fusion étaient encore accentuées par le fait que les Etats espagnol, allemand et français ont principalement apporté à la société unique européenne des actifs civils, par nature plus aisément mutualisables que les activités militaires. De fait, quel que soit le critère choisi, l'activité issue des programmes Airbus apparaît comme dominante au sein du groupe. En 2004, 48 % des effectifs appartiennent à la Division Airbus, qui réalise 60 % du chiffre d'affaires total et 57 % des prises de commandes tout en constituant la principale source de profits (44 % de l'EBIT[9]).

[8] La Division Airbus regroupe les installations de conception, d'ingénierie et de fabrication liées à Airbus Industrie. La Division Military Transport Aircraft produit et commercialise des avions militaires consacrés à des tâches militaires spécifiques (surveillance maritime, ravitaillement en vol, etc.). La Division Aeronautics regroupe des activités civiles et militaires, dont les hélicoptères (Eurocopter), l'aviation régionale (ATR) et légère (Socata), la reconversion et la maintenance d'appareil (EFW et EADS Sogerma Services). La Division Space conçoit, développe et fabrique des satellites, des infrastructures orbitales, des lanceurs et offre des services liés à l'espace. Enfin, la Division Defence and Civil Systems intervient dans le domaine des systèmes intégrés, des systèmes de missiles, des avions de combat, de l'électronique de défense, des communications et des services militaires.

[9] Earnings Before Interest and Taxes ou bénéfice opérationnel.

Sur le plan de la coordination politique, ce déséquilibre pose des difficultés internes tant le groupe est dépendant de la Division Airbus qui dispose de fait d'une large autonomie décisionnelle. Notamment des conflits se sont fait jour en ce qui concerne la définition de la stratégie d'Airbus, la maison mère ayant des difficultés à imposer ses vues à l'avionneur par exemple en terme de localisation des unités de production, la première envisageant une relocalisation sur le territoire américain refusée par l'équipe dirigeante de la Division Airbus. Pour réduire cette dépendance, mais aussi pour atténuer les conséquences du caractère cyclique du marché de l'aviation commerciale grâce à des commandes gouvernementales tout en favorisant la croissance du groupe, la maison mère donne du contenu à la futurité en fixant pour objectif la progression de la part du secteur défense à hauteur de 30% de son chiffre d'affaires total d'ici 2010.

Une autre conséquence de cette domination des activités de la Division Airbus dans EADS est le rejet en périphérie de certaines unités moins bien intégrées. Prenons le cas des unités bordelaises du groupe. L'activité principale d'EADS-Sogerma Services (Division Aeronautics) renvoie à la maintenance des moteurs, composants et structures d'avions civils et militaires. L'établissement le plus important en termes d'effectifs et de chiffre d'affaires (plus de la moitié) se situe à Bordeaux et constitue le centre décisionnel. EADS-Sogerma conserve un statut relativement particulier au sein du groupe européen. Doté d'une large autonomie décisionnelle pendant de nombreuses années compte tenu de la nature quelque peu exotique de ses activités, la fusion donnant corps à EADS s'est accompagnée d'une remise en question de sa place. Il ne semble pas que l'appartenance de la Sogerma à EADS constitue un avantage particulier pour exercer son activité : si Airbus propose parfois lors de la vente d'avions un contrat de maintenance avec la Sogerma, cette dernière doit de plus en plus se retirer de cette offre (à la demande d'Airbus) du fait que les compagnies elles mêmes disposent de leur propre capacité de maintenance et cherche à réaliser la maintenance d'autres compagnies. La Sogerma devient dès lors un contre argument de vente pour Airbus. Pour résoudre ce conflit d'intérêt, la règle interne suivante a été édictée : la Sogerma obtient en contrepartie du retrait de son offre de maintenance des marchés de réaménagement de prototype.

Créé en juin 2003 pour favoriser l'intégration des activités française (EADS Launch Vehicules) et allemande (Astrium Space Infrastructure), EADS Space Transportation est un maître d'œuvre spécialisé dans le transport et les infrastructures spatiales. Si le groupe consolidé EADS ST voit sa charge d'activité se répartir équitablement autour des domaines de la Défense, des infrastructures orbitales et d'Ariane, le site de Bordeaux demeure fortement spécialisé dans le domaine militaire (85% du niveau d'activité de l'établissement). Le site bordelais n'est donc pas représentatif d'un groupe centré sur les activités civiles, d'autant que, dans le strict respect de la logique d'arsenal, son rôle clé dans la construction de la force de dissuasion française le place *de facto* sous le contrôle direct de l'Etat français. Si précédemment le site aquitain fonctionnait en binôme avec l'établissement des Mureaux (qui avaient au fil du temps acquis l'essentiel du pouvoir de décision), désormais, le site aquitain doit trouver sa place au sein d'une structure comportant six établissements depuis la création d'EADS. En ce sens, cette dernière a conduit à accroître le statut périphérique de l'établissement qui s'était déjà bien accentué dans la décennie quatre-vingts dix. Cette situation ne lui confère pas pour autant une grande autonomie, tant il est dépendant des dépenses publiques en matière de Défense.

On le voit, la proximité organisationnelle, loin d'être isomorphe, présente des caractéristiques différentes selon les unités concernées. Elle se déforme en fonction des rapports de pouvoir, provenant des asymétries de ressources cognitives et matérielles, qui se diffusent dans une

structure organisationnelle complexe. Une façon de réduire cette complexité, en attendant une intégration plus poussée des unités, est d'intensifier la coordination cognitive, l'autre facette de la proximité organisationnelle.

2.2. La proximité organisationnelle au sein d'EADS : la coordination cognitive

Groupe récemment créé, EADS doit surmonter deux obstacles à la construction d'une proximité organisationnelle : gérer une multiplicité de sites porteurs de compétences qui se chevauchent, voire se dupliquent ; favoriser la diffusion des routines entre des unités de cultures et de passés différents. La réponse est double : poursuivre la spécialisation des sites entamée durant les décennies précédentes par Airbus et créer un réseau interne de circulation d'information et des résultats de la recherche.

2.2.1. Une spécialisation croissante des sites d'EADS : réduction du champ et approfondissement des compétences

De façon générale, le groupe EADS accroît la division du travail entre ses différents établissements, suivant en cela le mouvement de spécialisation des sites initié en son temps par le GIE Airbus. Cela concerne l'ensemble des établissements du groupe, notamment bordelais. Par exemple, EADS-Sogerma rationalise actuellement ses activités entre ses différentes unités : les tâches de maintenance lourde à plus forte valeur ajoutée convergent vers des sites spécialisés, à l'instar de Bordeaux qui devrait recevoir les activités industrielles du site toulousain pour ne maintenir sur ce dernier que les effectifs commerciaux et d'études, tandis qu'une autre partie des salariés sera transférée à Airbus.

Ce processus, impulsé par l'ancien GIE Airbus, s'est accru au cours des années quatre-vingts. Ainsi, à partir de 1988, chaque usine du groupe Aerospatiale se voit confier une partie homogène des éléments attribués à l'avionneur français par le GIE. La spécialisation des sites se déroule à un double niveau, organisationnel et technique : spécialisation par sous-ensembles (éléments du cockpit, portes, mâts réacteurs, fuselage central, etc.) qui repose sur l'homogénéité technique du produit, et spécialisation des domaines de compétences (usinage chimique, grosse chaudronnerie, électricité, formatage, etc.) renvoyant au métier exercé (Kechidi, 1996). Cette double spécialisation permet d'éviter la duplication des moyens industriels, d'améliorer le taux d'utilisation des machines et des compétences spécifiques (effets d'échelle), et de diminuer les déplacements entre les usines. Ce mouvement de spécialisation associant produit et compétence s'est encore accentué (Jalabert *et al.,* 2002). Des équipes intégrées Airbus sont désignées comme responsables de fonctions globales entières (voilures, tronçon, commandes de bord, mâts réacteurs, pointe avant, etc.), alors qu'auparavant diverses équipes dispersées en Europe pouvaient avoir une part de responsabilité dans la fonction. C'était le cas de la voilure dont la responsabilité échouait à la fois à BAE Systems pour la voilure proprement dite, à DASA pour les spoilers, les ailerons et les volets et à Aerospatiale pour le système voilure. Aujourd'hui, BAE est responsable de l'ensemble de la fonction voilure. Dans le même temps, le regroupement temporaire des compétences entres ces équipes intégrées se réalise grâce au travail en plateau organisé depuis le site toulousain[10]. Toutefois, cette spécialisation n'est pas parfaitement transversale aux

[10] Dans les années quatre-vingts dix est inauguré pour les programmes A340 ce mode d'organisation, réunissant pour une période donnée des équipes d'ingénieurs sur un thème du programme, dans sa phase de

programmes, indiquant que le processus n'est qu'entamé. En effet, selon le type d'avion produit, la répartition des tâches entre les sites peut varier : ainsi, les voilures produites à Chester des A300, A310, A330 et A340 sont d'abord acheminées à Brême pour recevoir des équipements avant d'être réexpédiées à Toulouse pour être montées, tandis que celles de l'A380 ne transiteront pas par l'Allemagne ; les A320 sont assemblés à Toulouse, tandis que les autres appareils de la famille (A318, A319, A321) le sont à Hambourg. Il faut voir dans cette duplication des sites d'assemblage une résurgence de la logique d'arsenal, le partenaire allemand souhaitant obtenir la tâche très symbolique de l'assemblage final d'une partie des Airbus pour des raisons notamment de prestige national. Ici la coordination politique, qui laisse comme nous l'avons vu plus haut une place aux intérêts nationaux relevant d'une logique d'arsenal, vient interférer avec les aspects plus cognitifs visant tout à la fois à rationaliser la distribution spatiale des compétences et leur diffusion intragroupe. La recherche de la satisfaction des intérêts purement nationaux ne trouvant pas sa légitimité dans la performance économique fait alors l'objet d'un compromis (entre Français et Allemands dans notre illustration) d'ordre politique. Une coordination cognitive rationnelle imposerait un seul site d'assemblage, une coordination politique entre des acteurs dotés de pouvoir impose un compromis organisationnel. Il faut voir là une illustration de la perméabilité de la frontière analytique que nous avons tracée entre coordinations politique et cognitive pour donner corps à la proximité organisationnelle.

2.2.2. La R&D : la fertilisation croisée

Actuellement, les programmes de R&D d'EADS sont en cours d'intégration. Ces activités sont fondées sur règles internes émises par la tête de groupe, la première renvoyant plus à une coordination d'ordre politique, les deux suivantes à une coordination cognitive : accorder à chaque Division la responsabilité du développement de ses produits afin de rester proche des besoins de la clientèle tout en laissant une grande autonomie dans la conception des programmes de recherches ; coordonner les activités de recherche au sein du groupe par l'intermédiaire d'un réseau de recherche et de technologie (le « Réseau R&T ») permettant la circulation horizontale d'informations et des compétences internes, ce qui suppose la construction d'outils[11] ; favoriser la centralisation des ressources, de compétences et de moyens de recherche par la création d'un centre commun de recherche (le CCR) réparti sur trois sites (Suresnes en France, Ottobrunn en Allemagne, Getafe en Espagne). L'objectif est d'inciter les diverses entités d'EADS à se tourner vers le CCR afin de participer à des programmes. Cela permet de réduire les coûts tout en améliorant les échanges. En outre, les échanges avec les organismes extérieurs sont encouragés.

La recherche amont rempli ici un rôle fédérateur (CCR), contrebalançant l'autonomie des unités à échanger par elles-mêmes (Réseau R&T). L'un des objectifs de cette organisation matricielle de la recherche est de favoriser les fertilisations croisées entre les unités nouvellement intégrées dans EADS, à l'exemple de la technologie de placement de fibres développée par EADS Casa pour des applications spatiales et qui connaît un débouché pour la fabrication du cône arrière de l'A380.

conception et de lancement. Ces équipes plateaux sont issues d'Airbus et des équipementiers responsables de la conception de sous-ensembles externalisés.

[11] *cf.* l'exemple de l'outil d'indexation des documents proposé par Franck et Gardoni (2005).

Conclusion

Nous avons voulu dans ce travail donner corps au concept de proximité organisationnelle. Nous l'avons définie comme une forme particulière de proximité institutionnelle, dans laquelle les coordinations de nature cognitive et politique conduisent au partage de règles et de routines vecteurs des connaissances et à l'intégration d'une structure de pouvoir. Nous avons ensuite cherché à valider l'hypothèse qu'une telle proximité pouvait se décrire en distinguant, de façon purement analytique, la coordination politique de la coordination cognitive. Cette frontière analytique s'est d'ailleurs avérée poreuse à l'épreuve de la réalité. Au final, il apparaît que les proximités institutionnelle, organisationnelle et géographique constituent les trois piliers de l'action collective, sans qu'il soit pour autant nécessaire de les mobiliser toutes à la fois. En particulier, les proximités organisationnelle et géographique peuvent jouer un rôle important dans une coordination, organisée et/ou localisée, et occuper une place plus réduite dans une autre, non structurée et/ou a-spatiale. Par contre, la proximité institutionnelle apparaît comme une condition nécessaire à toute coordination, étant entendu qu'elle peut varier en intensité : une compréhension mutuelle minimale est en effet nécessaire à toute forme d'action collective, même la plus simple, tandis que les conflits doivent être temporairement apaisés.

Bibliographie

Bazzoli L., Dutraive V., 1998, « Les dimensions cognitives et sociales du comportement économique : l'apport institutionnaliste de J.R. Commons», Cahiers du Gratice, n°14, 1er Semestre.

Bazzoli L., Dutraive V., 2002, « L'entreprise comme organisation et comme institution. Un regard à partir de l'institutionnalisme de J. R. Commons », *Economie et Institutions*, n°1, 2e semestre, pp. 4-46.

Becue M., Cancel S., Dupuy Y., Frigant V., Gilly J.P., Kechidi M., Talbot D., 2005, *EADS et les stratégies territoriales dans le Sud-Ouest de la France,* GRES IFReDE LEREPS*,* rapport national étude EETSE, initiative communautaire INTERREG III-B SUDOE, avril.

Commons J. R., 1931, "Institutional Economics", *American Economic Review*, December, pp. 648-657.

Commons J. R., 1934, *Institutional Economics. Its Place in Political Economy,* The MacMillan Company, New York.

Corei T., 1995, *L'économie institutionnaliste, les fondateurs*, Paris, collection "Économie de poche", Economica.

Dosi G., Teece D., Winter S., 1990, "Vers une reformulation des frontières de la grande entreprise : la notion de cohérence", *Revue d'Economie Industrielle*, n°51, 1er trimestre, pp. 238-254.

Dupuy C., Burmeister A., (eds), 2003, *Entreprises et territoires, les nouveaux enjeux de la proximité*, Paris, La Documentation Française.

Dupuy C., Gilly J. P., 1996, "Apprentissage organisationnel et dynamique territoriale", in Pecqueur B. (ed.), *Dynamiques territoriales et mutations économiques*, Paris, L'Harmattan.

Franck C., Gardoni M., 2005, « Information content management with shared ontologie – at corporate research centre of EADS », *International Journal of Information Management*, vol. 25, pp. 55-70.

Gilly J. P., Lung Y., 2004, "Proximités, secteurs, territoires", Quatrième Journées de la Proximité *Proximité, réseaux et co-ordination*, Marseille, juin.

Gilly J. P., Torre A., 2000, *Dynamique de proximité*, Paris, L'Harmattan.

Gislain J. J., 2002, « Causalité institutionnelle : la futurité chez J. R. Commons », *Economie et Institutions*, n°1, 2e semestre, pp. 47-66.

Gislain J. J., 2003, « L'institution des relations industrielles : le cadre analytique de J. R. Commons », *Economie et Institutions*, n°2, 1er semestre, pp. 11-60.

Grinberg M., 2001, « Un cheval est-il un cheval ? Les mots, les faits, le capitalisme et le droit », in *Lecture de John R. Commons,* Cahiers d'économie politique, n°40-41, Paris, L'Harmattan, pp. 177-192.

Grossetti M. Et Filippi M., 2004, « Proximité et relations interindividuelles », in Pecqueur B., Zimmermann J. B. (eds), Economie de Proximités, Paris, Hermès, Lavoisier.

Hodgson G., 2000, « What is the essence of institutional economics? » Journal of Economic Issues, vol. 34, n°2, Juny, pp. 317-329.

Jalabert G., Leriche F., Zuliani J.M., 2002, Système productif, réseaux internationaux de villes, dynamiques urbaines : les villes européennes de l'aéronautique, CIEU, Université de Toulouse Le Mirail. Rapport de Recherche pour le Ministère de la Recherche et de la Technologie, action concertée Ville, novembre.

Jullien B., 2004, Pour une mésoéconomie politique. Eléments d'une approche institutionnaliste du changement dans les industries. Habilitation à diriger des recherches, Université Montesquieu Bordeaux IV, avril.

Kechidi M., 1996, « Coordination interentreprises et sous-traitance: le cas d'Aérospatiale », Revue d'Economie Régionale et Urbaine, n°1, pp. 99-120.

Kirat T., Lung Y., 1995, "Innovations et proximités : le territoire, lieu de déploiement des processus d'apprentissage", in Lazaric N. et Monnier J. M. (eds), Coordination économique et apprentissage des firmes, Paris, Economica.

Menard C., 1994, "La nature de l'innovation organisationnelle, éléments de réflexion", Revue d'Économie Industrielle, numéro hors série Économie industrielle : développements récents, juillet, pp. 173-192.

Muller P., 1988, Airbus l'ambition européenne, logique d'Etat, logique de marché, collection "Logiques Sociales", Paris, L'Harmattan.

Pecqueur B., 1997, "Processus cognitifs et construction des territoires économiques", in Guilhon B., Huard P., Orillard M. et Zimmermann J. B. (sous la direction de), Économie de la connaissance et des organisations, L'Harmattan, Paris.

Pecqueur B., Zimmermann J. B., 2004, «Introduction. Les fondements d'une économie de proximités » in Pecqueur B., Zimmermann J. B. (eds), Economie de Proximités, Paris, Hermès, Lavoisier.

Rallet A., Torre A., 2004, "Proximité et localisation", Economie rurale, n° 280, mars-avril, pp. 25-41.

Reru, 1993, « Économie de proximités », Revue d'Économie Régionale et Urbaine, n°3.

Renault M., 1995, "Communication, interactions et coordination des comportements", colloque La connaissance dans la dynamique des organisations productives, CEFI-GRACSE-GREQAM-LEST, Aix-en-Provence, septembre.

Reynaud B., 2001, "Suivre des règles dans les organisations", Revue d'Economie Industrielle, 4e trimestre, pp. 53-68.

Rivaud-Danset D., 1998, « Le traitement de l'incertitude en situation – Une lecture de Knight », in Salais R. et al. (eds), Institutions et conventions – La réflexivité de l'action économique, Paris, Editions de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, pp. 24-29.

Talbot D., 2000, "Institutional dynamics on localised inter-firm: the case of Aerospatiale and the Toulousian subcontractors", European Urban & Regional Studies, vol.3, July, pp. 223-236.

Theret B., 2001, « Saisir les faits économiques : la méthode Commons », in Lecture de John R. Commons, Cahiers d'économie politique, n°40-41, Paris, L'Harmattan.

Torre A., Filippi M., 2005, (eds) Proximité et changements socio-économiques dans les mondes ruraux, INRA Editions, Paris.

Cahiers du GRES

Le Groupement de Recherche Economique et Sociales (GRES) est un groupement d'intérêt scientifique qui réunit deux centres de recherche :

- *IFReDE* (Institut Fédératif de Recherches sur les Dynamiques Economiques), Université Montesquieu-Bordeaux IV
- *LEREPS* (Laboratoire d'Etudes et de Recherche sur l'Economie, les Politiques et les Systèmes Sociaux), Université des Sciences Sociales Toulouse 1

L'UR023 de l'Institut de Recherches pour le Développement (IRD) et le laboratoire EGERIE de l'Ecole Nationale des Ingénieurs des Travaux Agricoles de Bordeaux (ENITAB) sont associés au projet scientifique du GRES.

www.gres-so.org

Université Toulouse 1
LEREPS – GRES
Manufacture des Tabacs
21, Allée de Brienne
F - 31 000 Toulouse
France
Tel. : +33-5-61-12-87-07
Fax. : +33-5-61-12-87-08

Université Montesquieu-Bordeaux IV
IFReDE – GRES
Avenue Léon Duguit
F - 33 608 Pessac Cedex
France

Tel. : +33-5-56-84-25-75
Fax. : +33-5-56-84-86-47

Cahiers du GRES (derniers numéros)

2005-11 : FRIGANT Vincent, *Les proximités dans la production modulaire : une analyse de l'internationalisation des équipementiers automobiles*

2005-12 : GASCHET Frédéric, LE GALLO Julie, *The spatial dimension of segregation: a case study in four french urban areas, 1990-1999*

2005-13 : DARAUT Sandrine, *L'apprentissage interactionnel : entre performances individuelles et performances collectives d'expérimentation*

2005-14 : GAUSSIER Nathalie, P. LAROQUE, N. CUPERLIER, M. QUOY, P. GAUSSIER, *Cognitive maps in spatial economics: A multidisciplinary approach*

2005-15 : BONIN Hubert, *Esquisse d'une histoire de l'esprit d'entreprise en France*

2005-16 : SAINT-JEAN Maïder, *Polluting emissions standards and clean technology trajectories under competitive selection and supply chain pressure*

2005-17 : LUNG Yannick, *The link between the diversity of productive models and the variety of capitalisms. A review of the literature and contextualisation using the car industry as a case study*

2005-18 : BERROU Jean-Philippe, CARRINCAZEAUX Christophe, *La diversité des capitalismes et les pays d'Europe centrale et orientale, une analyse statistique*

2005-19 : COLLETIS Gabriel, DIEUAIDE Patrick, *Vers une ré-institutionalisation du rapport salarial centrée sur la question des compétences. Un nouveau chantier pour l'approche en termes de régulation*

2005-20 : JEANNIN Philippe, *Politique de la recherche. Le cas des sciences humaines et sociales*

2005-21 : VIROL Stéphane, *Politique régionale européenne : nouveaux fondements, nouvelles frontières ?*

2005-22 : TALBOT Damien, *Une compréhension institutionnaliste de la proximité organisationnelle: le cas d'EADS*

La coordination scientifique des Cahiers du GRES *est assurée par Alexandre MINDA (LEREPS) et Vincent FRIGANT (IFReDE). La mise en page est assurée par Dominique REBOLLO.*